

**Методологические
основы
исследования
систем управления**

Учебные вопросы

1. Методология и организация исследования систем управления
2. Разработка концепции исследования систем управления
3. Характеристика основных этапов проведения исследований
4. Источники информации о деятельности организации

1. Методология и организация исследования систем управления

- Методология исследования систем управления основывается на рациональной организации деятельности руководителей и менеджеров предприятия по совершенствованию системы управления.

1. Методология и организация исследования систем управления

- Методология исследования систем управления предполагает:
- определение целей, предмета исследований,
- границ исследования,
- выбор средств и методов исследований, средств (ресурсов)
- этапов проведения исследовательских работ.

1. Методология и организация исследования систем управления

- **Методология и организация исследования систем управления требует учета ряда системных характеристик, к которым относятся:**

1. потребность в исследованиях;
2. объект и предмет исследования;
3. ресурсы для проведения исследований;
4. эффективность исследований;
5. результаты исследований.

1. Методология и организация исследования систем управления

1. потребность в исследованиях;

- **предопределяет масштаб и глубину исследования системных характеристик, реализация которых в наибольшей степени влияет на достижение поставленных целей организации**

1. Методология и организация исследования систем управления

2. объект и предмет исследования;

- **Объектом исследований является система управления организации.**
- Для ее изучения необходимо знать схемы управления, должностные инструкции, положения о подразделениях.
- **Предметом исследования являются взаимоотношения между сотрудниками аппарата управления, а также между подразделениями, расположенными на разных уровнях системы управления, т.е. предметом исследования является конкретная проблема, решение которой требует проведения исследований**

1. Методология и организация исследования систем управления

2. объект и предмет исследования;

Среди таких проблем могут быть:

- Развитие структуры управления;
- Мотивация и стимулирование персонала;
- Развитие техники и информационных систем управления;
- Разработка управленческих решений;
- Подготовка и развитие персонала и др.

1. Методология и организация исследования систем управления

3. ресурсы для проведения исследований;

- Ресурсы — это комплекс средств, обеспечивающих успешное проведение исследований.
- Это, прежде всего, материальные, трудовые, финансовые, информационные ресурсы, технические средства, необходимые для обработки результатов, а также правовые документы, характеризующие объект исследования.

1. Методология и организация исследования систем управления

4. эффективность исследований;

- Эффективность исследований предполагает соизмерение затрат на проведение исследований и полученных результатов

1. Методология и организация исследования систем управления

5. результаты исследований

- Результаты исследований могут быть представлены в различных формах. Это может быть:
- новая модель системы управления,
- новые регламентирующие документы,
- скорректированные расчетные формулы,
- новая корпоративная культура.

1. Методология и организация исследования систем управления

- Методика проведения исследований, как правило, включает три основных раздела:

1. теоретический,
2. методический,
3. организационный.

1. Методология и организация исследования систем управления

1. теоретический

- В теоретическом разделе определяются основные **цели, задачи, предмет и объект** исследования.

1. Методология и организация исследования систем управления

2. методический

- Методический раздел содержит обоснование выбора **метода** проведения исследований, сбора и обработки данных, анализ полученных результатов, способы их оформления.

1. Методология и организация исследования систем управления

3. организационный

- Организационный раздел включает план проведения исследований, формирование команды исполнителей, распределение трудовых и финансовых ресурсов.
- Здесь же определяется и организационная форма проведения исследований (индивидуальные или коллективные, проводимые внутренними или внешними специалистами).
- Выделяются специальные отделы, службы управления изменениями, целевые проектные подразделения, которые будут задействованы в проведении исследования систем управления

1. Методология и организация исследования систем управления

- **Сбор данных** является основным этапом исследования.
- Для этих целей используются следующие наиболее эффективные методы:
- беседы со специалистами аппарата управления;
- изучение технико-экономических и статистических сведений о развитии производства рассматриваемого предприятия;
- изучение опыта развития аналогичных предприятий.

1. Методология и организация исследования систем управления

- Особое значение в исследовании имеют **беседы с персоналом аппарата управления**, которые в короткие сроки позволяют получить сведения о положительных и отрицательных факторах в развитии объекта, проанализировать и обобщить эти данные, а также наметить конкретные направления работ.
- Во многих случаях сведения по определенной группе факторов легче и быстрее получить в ходе беседы с работниками предприятия

1. Методология и организация исследования систем управления

- С точки зрения организации проведения исследования выделяют следующие формы:

1. Индивидуальные и коллективные исследования
2. Исследования, проводимые внутренними или внешними специалистами
3. Централизованная и децентрализованная организация исследований
4. Исследования проводимые специальными отделами, службами управления изменениями, целевыми проектными подразделениями
5. Исследования с привлечением специализированных консалтинговых организаций

2. Разработка концепции исследования систем управления

- Исследование систем управления предполагает создание конкретных эффективных организационных механизмов управления.

2. Разработка концепции исследования систем управления

- **Организационный механизм** – это социально-управляемая система, деятельность которой обусловлена экономическими законами, которая наделенная соответствующими полномочиями, ресурсами, имеет определенную структуру и позволяет управлять коллективами людей путем принятия решений

2. Разработка концепции исследования систем управления

- На практике **организация управления** — это **система принятия решений**, являющаяся фундаментом, на котором строится **управление всей организацией** и с помощью которой можно анализировать всю **систему управления** и обеспечивать оптимальные условия для принятия управленческих решений, исследовать действующие организационные процедуры и схемы принятия решений и находить пути совершенствования системы управления

2. Разработка концепции исследования систем управления

- **Анализ организационного механизма** целесообразно проводить в начале работы, направленной на перестройку системы управления.
- Анализ оказывается наиболее эффективным, если содержит следующие 6 этапов

2. Разработка концепции исследования систем управления

- **На первом этапе** производится обследование организации управления.
- Изучается документация, регламентирующая процесс управления, должностные инструкции, в которых представлены сведения о работах, выполняемых в каждом подразделении, изучается существующая система управления подразделениями, производится сопоставление этих подразделений с функциями, изложенными в должностных инструкциях и Положениях.

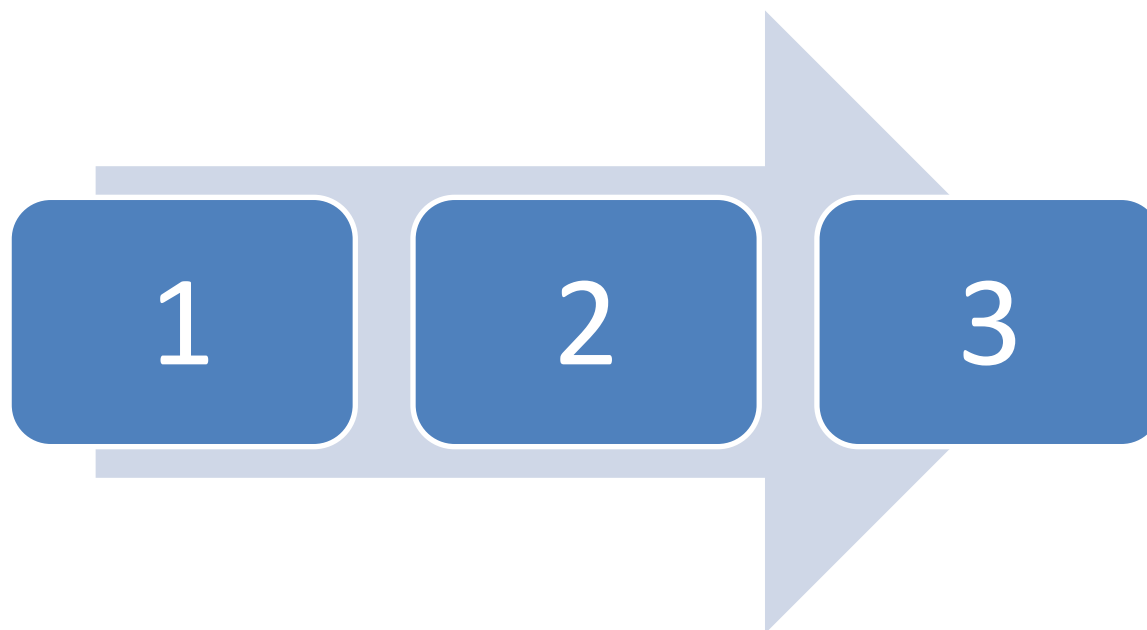
2. Разработка концепции исследования систем управления

- В результате выявляется степень соответствия управленческой практики ее модели (выявляется проблема) и, в случае необходимости, производится соответствующая корректировка.
- На этом этапе также необходимо выяснить и зафиксировать документально потоки информации, циркулирующие в каждом подразделении

2. Разработка концепции исследования систем управления
- **На втором этапе составляются схемы организационных процедур принятия управленческих решений.**
 - Описывается каждая организационная процедура
 - Формируется перечень используемых документов
 - Указывается откуда поступают эти документы,
 - какими документами она завершается,
 - для выполнения какой процедуры необходимы выходные документы данной процедуры

2. Разработка концепции исследования систем управления

- **На третьем этапе** выясняются взаимосвязи между процедурами принятия решений и строятся блок-схемы принятия решений.



2. Разработка концепции исследования систем управления

- **На четвертом этапе** составляется схема принятия решений конкретных подразделений организации, в которой фиксируются уровни руководства, схемы действующих процедур принятия решений.



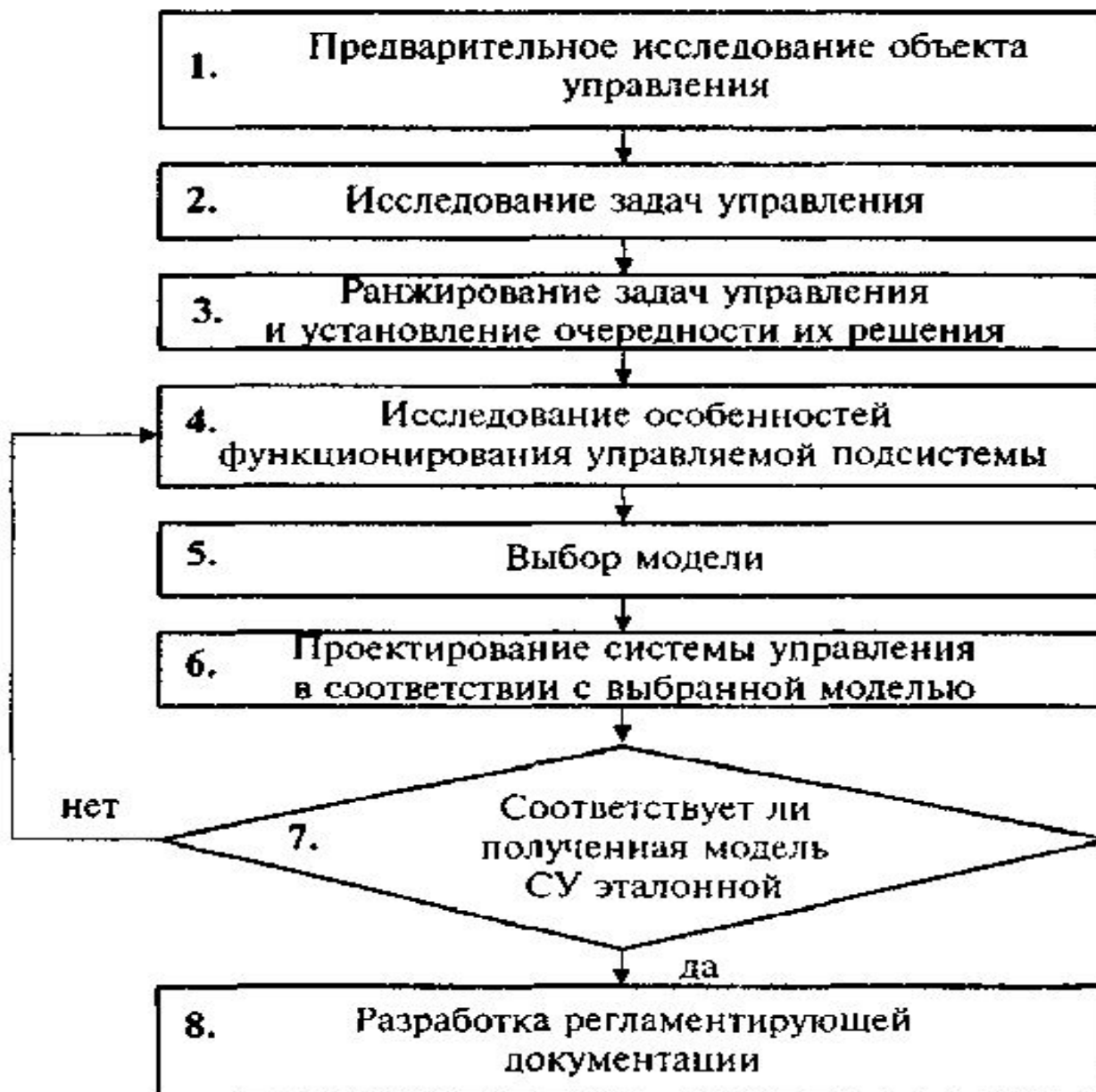
2. Разработка концепции исследования систем управления
- **На пятом этапе** на основе логики и здравого смысла анализируются схемы принятия решений, управленческие процедуры, выполняемые в подразделении, документация, необходимая для выполнения каждой организационной операции и хранящаяся на каждом уровне управления.
 - Это позволяет судить об эффективности организации управления.

2. Разработка концепции исследования систем управления

- **На шестом этапе** выполняется непосредственная разработка всей документации, которая регламентирует деятельность управленческого аппарата и каждого подразделения организации.

2. Разработка концепции исследования систем управления
- В настоящее время реализация концепции исследования системы управления облегчается тем, что ряд этапов решается с помощью **компьютерной техники**, что упрощает системное проектирование.
 - Системное проектирование способствует **лучшей организации управления** и в результате повышению **организованности управления** и **качества принимаемых решений**.

3. Характеристика основных этапов проведения



3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **На первом этапе необходимо:**
- выявить потребности в исследовании,
- проанализировать проблемы, стоящие перед конкретной системой управления,
- выбрать из них главную, определяющую важность и первостепенность проведения исследования.
- **Для этого проблема должна быть четко сформулирована.**

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **Под проблемой понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта запланированному**

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется ситуацией, а рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию.**

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- Описание проблемной ситуации, как правило, содержит две части:
- **характеристику самой проблемы** (места и времени ее возникновения, сущности и содержания, границ распространения, ее воздействия на работу организации или ее подразделений) и **ситуационные факторы**, ведущие к появлению проблемы (они могут быть внешними и внутренними по отношению к организации).

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **Внутренние факторы** в наибольшей мере зависят от самого предприятия:
- **цели и стратегия развития,**
- **состояние портфеля заказов,**
- **структура производства и управления,**
- **финансовые и трудовые ресурсы,**
- **объем и качество работ, в том числе НИОКР и т.д.**

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- Эти факторы влияют на систему управления и способствуют достижению ее целей.
- Изменение одного или нескольких факторов одновременно может потребовать срочного принятия мер, направленных на сохранение равновесного состояния системы.

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **Внешние факторы** в меньшей мере поддаются воздействию со стороны менеджеров организации, так как формируются внешней средой, в которой работает организация.
- В современных условиях эта среда характеризуется большой сложностью, динамичностью и неопределенностью, что существенно затрудняет учет внешних факторов при принятии управленческих решений.

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- Анализ ситуационных факторов позволяет рассмотреть проблему в связи с вызвавшими ее событиями и изменениями во внутренней и внешней среде и начать поиск решения.
- Таким образом, **определить проблему** — значит **установить границы системы**, в пределах которой она рассматривается, и **уровень**, на котором она должна решаться.

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- Кроме того, важным является и понимание:
- как система проявляет себя в подсистемах и смежных системах
- какое значение она имеет для суперсистемы, в которую данная система входит как элемент.

- Это обеспечивает **увязку принимаемого решения с общими задачами и решениями вышестоящего звена управления, организацию интегрированного процесса решения**

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- Таким образом, на **первом этапе** проведения исследований анализируются **проблемы** и **совокупность всех факторов**, которые необходимо выявить и учитывать при решении проблем

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **На втором этапе** выявляют объект и предмет исследования.
- **Объектом исследования** является система управления организации, а **предметом** — выявленная конкретная проблема, сдерживающая эффективную работу организации.

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **На третьем этапе** выбирается методология проведения исследования, т. е. совокупность целей, методов, приемов при проведении исследования, а также подход менеджеров к принятию решений с учетом традиций организации.

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **На четвертом этапе** проводится анализ ресурсов, необходимых для проведения исследования.
- К таким ресурсам относятся материальные, трудовые, финансовые ресурсы, оборудование, информация.
- Анализ ресурсов необходим для успешного проведения исследования и достижения его целей

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **На пятом этапе** происходит выбор конкретных методов проведения исследования с учетом имеющихся ресурсов и исходя из целей исследования

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

- **На шестом этапе** организуется собственно проведение исследований.
- Определяется порядок проведения исследований, распределяются полномочия и ответственность , что отражается в регламентирующих документах.
- Здесь же уточняется или определяется технология подготовки и утверждения управленческих решений при проведении исследований.

3. Характеристика основных этапов проведения исследований

• **На седьмом этапе** фиксируют и анализируют полученные результаты.

Такими результатами могут быть :

- отдельные рекомендации,
 - новая модель системы управления,
 - улучшенные нормы управляемости,
 - более совершенные методики,
- обеспечивающие быстрое и успешное разрешение проблемы.

На этом же этапе предварительно оценивают эффективность

исследований

4. Источники информации о деятельности организации

- Основные источники сведений о деятельности организации:

?

4. Источники информации о деятельности организации

1. различного рода документы — устав организации, положения о подразделениях, должностные инструкции, другие описания системы (отчеты, публикации);
2. сотрудники организации, описывающие ее деятельность в процессе бесед и опросов;
3. непосредственные наблюдения за процессом деятельности организации.

4. Источники информации о деятельности организации

• Ни один из указанных источников в отдельности **не может обеспечить** **необходимой полноты и достоверности** сведений о работе системы, поскольку:

1. Документы устаревают и не всегда отражают действительное состояние дел;

4. Источники информации о деятельности организации

- Ни один из указанных источников в отдельности **не может обеспечить необходимой полноты и достоверности сведений** о работе системы, поскольку:

2. Сотрудники могут непреднамеренно (или умышленно) **искажать** существующее положение дел;

4. Источники информации о деятельности организации

• Ни один из указанных источников в отдельности **не может обеспечить** **необходимой полноты и достоверности** сведений о работе системы, поскольку:

3. Наблюдение может оказаться **искаженным случайными** **обстоятельствами.**

4. Источники информации о деятельности организации

- Для повышения достоверности информации на всех стадиях изучения обязательна **интеграция методов получения информации** о работе системы, проверка, сопоставление сведений, полученных из разных источников, повторное возвращение к уже изученному процессу

4. Источники информации о деятельности организации
- Изучение системы целесообразно начинать с документов, и прежде всего, с **организационной структуры**.
 - В случае ее отсутствия схему можно составить, используя штатное расписание.
 - На этой схеме важно указать **вышестоящие и подчиненные подразделения организации и связи между ними**.
 - Изучение рекомендуется начинать с **высших звеньев аппарата**

4. Источники информации о деятельности организации

•Документы, связанные с системой, можно разделить на следующие группы:

1.официальные положения и инструкции, регламентирующие функции организации или подразделения и определяющие сроки и процедуры обработки информации и принятия решений;

2.входные документы, возникающие вне системы;

3.систематически обновляемые записи в виде картотек, книг, используемых в процессе работы;

4.промежуточные документы, получаемые и/или используемые в процессе обработки данных;

5.выходные документы.

4. Источники информации о деятельности организации
- После получения на основе документов общего представления об изучаемой организации можно переходить к **стадии опросов и бесед с сотрудниками.**
 - Сбор сведений путем опросов должен быть избирательным и целенаправленным.
 - Поэтому предварительно **намечается круг интересующих вопросов**, а после каждой беседы оцениваются полученные сведения и корректируется план дальнейших опросов.

4. Источники информации о деятельности организации
- Обследование и изучение, детализация сведений о системе могут продолжаться бесконечно, поскольку система живет и развивается одновременно с ее изучением и в конце обследования представления о ней могут отличаться от первоначального варианта.
 - Поэтому очень **важно вовремя завершить изучение организации.**

4. Источники информации о деятельности организации

- В процессе изучения необходимо выяснить не только как работает система, но и почему она работает именно так, а не иначе.
- Умение отбирать нужные сведения развивается по мере приобретения опыта.

4. Источники информации о деятельности организации

- Таким образом можно сделать следующие **выводы**:

1. Системное исследование целесообразно проводить **на основе** выбранной **методологии**, т.е. совокупности **целей, методов и средств**, необходимых для комплексного исследования.

4. Источники информации о деятельности организации

2. Важное значение при проведении исследований приобретает **общая концепция**, построенная на основе системы научных знаний в области управления, а также теории и практики организационного проектирования.

4. Источники информации о деятельности организации

3. Системная концепция

предполагает **комплексное**

проектирование систем

управления, включающее выбор

целей функционирования,

формирование состава решений,

реализующих выбранные цели,

проектирование технологии

подготовки управленческих решений,

формирование структуры

управления разработку